

OPPILAITOKSISSA ARVIOINTIOSAAMISELLE ON KYSYNTÄÄ

Tarkastelen tässä artikkelissa oppilaitoksen toiminnan arviointia. Yhdistän tarkastelussa arviointi -käsitteen alle erilaiset mittauksen ja seurannan käytännöt ja tuon esille näkökohtia oppilaitoksen laadunhallinnan johtamisesta ja henkilöstön arviointiosaamisen kehittämisen merkityksestä.

Arviointitiedon merkitys oppilaitoksen johtamisessa

Kaikille koulutuksen järjestäjille on kertynyt vuosien kuluessa kokemusta koulutusta koskevan arviointitiedon keruusta. Arviointia on tehty niin paikallisesti, alueellisesti kuin valtakunnallisestikin. Nyt arvioinnista saatava tuki oppilaitoksen johtamiselle, toiminnan suunnittelulle ja resurssien kohdentamiselle kiinnostaa selvästi oppilaitosten johtoa. Jatkuva kehittäminen tarvitsee tuekseen jatkuvaa johdon ja koko henkilöstön vahvaa otetta arviointityöskentelyyn. Arviointikäytännön tulee olla avointa, ennustettavaa, luotettavaa ja sitä tulee johtaa niin, että arviointitiedon avulla henkilöstö itse voi parantaa tavoitteellisesti oman oppilaitoksen toimintaa.

Oppilaitoksen johtamisessa luotettavan arviointitiedon merkitys on kasvanut. Tietoa joudutaan hankkimaan yhä laaja-alaisemmin ja juurruttamaan uusia toimintatapoja, joiden avulla hankittua tietoa voidaan hyödyntää. Luotettavan tiedon tarve korostuu erityisesti silloin, kun organisaation eri tasoilla tehdään päätöksiä tai etsitään ratkaisuja nopeissa ja muuttuvissa tilanteissa. Oppilaitoksen menestyksellisen toiminnan kannalta on tärkeää, että saatavilla on riittävästi luotettavaa ja vertailukelpoista tietoa niin organisaation sisäisestä toiminnasta kuin toimintaympäristöstäkin.

Miksi arviointitietoa?

Tieteellinen tutkimustieto on perinteisesti auttanut tunnistamaan ilmiöitä ja kehityskulkuja sekä luomaan suuntaa organisaation toiminnalle. Tiedon merkityksen korostuminen on johtanut nk. laajennettuun tiedonkäsitykseen. Laajennettu tiedonkäsitys tarkoittaa käytännön johtamistyössä tieteellisen tiedon rinnalla tarvittavaa muuta välttämätöntä ja luotettavaa tietoa, kuten tietotaitoa ja käytännön osaamista varmistavaa soveltavaa, prosessuaalista tietoa. Arviointitieto organisaation oman johtamisen työkaluna on noussut välttämättömäksi tiedonlajiksi, jotta sen avulla voidaan tunnistaa tilanteita ja kehityskulkuja oikea-aikaisesti. Arviointitieto voi tarkoittaa laajimmillaan kaikkea sitä tietoa, jonka tavoitteena on inhimillisen toiminnan parantaminen (Patton 1990.) Oppilaitoksen johdon on siten käytännössä ratkaistava, miten oppilaitos hankkii tarvittavan arviointitiedon saannin, sen määrän, laadun ja hyödyntämisen. Johdon tulee lisäksi osoittaa omalla toiminnallaan, miten arviointitietoa hyödynnetään oppilaitoksen toiminnassa ja miten oppilaitos etsii ja vahvistaa erilaista tiedonluontikykyä.

Mitä arvioidaan?

Oppilaitoksen suorituskykyä on totuttu arvioimaan taloudellisten tunnuslukujen avulla. Suorituskyvyllä tarkoitetaan organisaation tuloksentelemiskykyä ja tuloksellisuutta (Lönngqvist ym. 2006) eli sitä, mitä kulloinkin tarkastelun kohteena olevalla toiminnalla lopulta saadaan aikaan. Valtion tuloksellisuusohjelmien mukaan tuloksellisuus syntyy tehokkuuden, laadun ja vaikuttavuuden sekä taloudellisten tekijöiden yhteisvaikutuksesta. Tuloksellisuutta tulee aina arvioidaan suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Tuloksellisuuden kehittä-

minen tarkoittaa tulosten parantamista ja tuloksellisuuden johtaminen puolestaan tapoja, joilla oppilaitoksen toimintaa ohjataan suuntaan, jossa tuloksellisuus kehittyy. Tavoitteena tulee olla kehittyminen, ei kehittämisen. (Laiho, 2014). Jokaisessa oppilaitoksessa on siksi välttämätöntä tietää, miten hyvä suorituskyky syntyy, mitkä sisäiset ja ulkoiset tekijät siihen vaikuttavat ja miten näihin tekijöihin voidaan hyvällä johtamisella vaikuttaa. Arvioinnin ideana on, että se kohdistetaan johonkin ominaisuuteen, jota pidetään hyvänä ja tavoiteltavana. Lähtökohta siis on, että oppilaitoksen tulee selkiyttää, mitä hyvää ja tavoiteltavaa se haluaa saavuttaa, millä aikataululla ja millä keinoin. Arviointitieto on tällöin työskentelyn tukena varmistamassa tavoitteen suuntaisen työskentelyn onnistumisen, mutta se ei saa sitä estää. Johtamisen ja mittaamisen haasteena voi näet olla, että toiminta on oppilaitoksen näkökulmasta tehokasta ja kannattavaa, mutta opiskelijan odotukset ja opetuksen vaikuttavuus jäävät saavuttamatta. (Laiho 2014).

Hallinnon tutkimus kohdistuu arviointitiedontuottamisessa mm. korkeatuottoisten organisaatioiden tutkimukseen. Näillä korkeatuottoisilla organisaatioilla (High Performance Work Systems) tarkoitetaan sellaisia työorganisaatioita, jotka ovat onnistuneet löytämään organisaation suorituskykyyn suotuisasti vaikuttavia tekijöitä ja erityisesti näiden eri tekijöiden yhteisvaikutuksia. Korkeatuottoisten organisaatioiden tutkimusperinteen uranuurtajat (mm. Ichniowski ym.1996, Osterman 1994) ovat etsineet ratkaisuja eli työjärjestelyjä lisäämällä työorganisaatioiden joustavuutta, kuten päätöksenteon hajauttamista, tehtävien uudelleen muotoilua, henkilöstön osallistumista, laadunhallinnan työkaluja ja jatkuvaa parantamista niin, että näiden yhteisvaikutus samalla parantaa organisaation tuottavuutta, laatua, hyvinvointia ja motivaatiota työhön. (Koski ym. 2015, 86–87.)

Evaluoiva eli arvioiva tieto ilmaisee asian tai ilmiön tilan ja kertoo onko asia riittävän hyvä suhteessa johonkin odotettuun arvoon. Ollakseen luotettavaa, tieto on perusteltava tai osoitettava, jotta se täyttää tiedolle asetetun oikeutuksen, propositionaalisuuden. Arvioinnin ja tutkimuksen yhteys on ennen muuta siinä, että niin tieteellinen tutkimus kuin laadukas arviointi vaatii aina harkittua tutkivaa otetta, valittua toimintamallia, tiedon keräämistä ja analysointia. (Anttila, 2007).

Systemaattisen arviointitoiminnan avulla voidaan kehittää asioiden valmistelua, päätöksentekoa ja toiminnan kokonaisvaltaista toteutusta. Arvioinnin tulokset ja johtopäätökset vahvistavat tiedolla johtamista, ohjaavat oppilaitoksen toimintaa, auttavat asettamaan uusia tavoitteita ja tarvittaessa korjaamaan tai uudistamaan vallitsevia toimintatapoja. Jatkuva kehittäminen ja tuloksellinen toiminta tarvitsevat tuekseen jatkuvaa johdon ja koko henkilöstön hyvin johdettua arviointityöskentelyä. Tehtävien kompleksisuus ja monimutkaistuminen on johtanut siihen, että vastuut, tehtävät ja toiminta on laajentunut organisaatioissa ylhäältä alaspäin ja se on edellyttänyt työntekijöiltä itsenäisempää otetta työhön.

Henkilöstön arviointiosaaminen

Tarve luotettavalle tiedolle korostaa koko henkilöstön arviointiosaamisen merkitystä. Mikäli henkilöstöllä ei ole riittävä arviointiosaamista, ei arviointia voida tehdä. Arviointiosaamisen varmistaminen oppilaitoksen strategisena tavoitteena on osoittautunut ratkaisevan tärkeäksi linjaukseksi, jonka hyöty on ulottunut koko oppilaitoksen toimintaan ja tarkoittanut henkilöstölle vahvaa ammatillista pääomaa. Onkin todettu, että arviointiosaamista tutkimuksen kaltaisena tutkivana toimintana pidetään tämän päivän uudenaikaisena asiantuntijuuden muotona ja sille ennustetaan yhä enemmän kysyntää. Arviointiosaamisen vahvistaminen voi tarkoittaa oppilaitoksen henkilöstön pätevöittämistä mm. sisäiseen auditointiin / arviointiin ja itsearviointiin tai laajempaan oppilaitosten keskinäiseen vertaisarviointiin.

Henkilöstön rooli arvioinnissa sulautuu osaksi arkityötä, kun laadunhallinnan käytännöt kirjataan oppilaitoksen toimintasuunnitelmaan. Suunnitelma kertoo läpinäkyvästi mm. oppilaitoksen yhteiset tavoitteet ja arvioitavat asiat, toteutuksen aikataulut, tiedot arviointimenettelyistä, raportoinnista ja vastuhenkilöistä.

Sisäisten auditointien johtaminen

Silloin kun oppilaitos haluaa arviointityölleen laatustandardien tuen, voi arviointi sisäisten auditointien toteutuksella kattaa koko oppilaitoksen toiminnan: johtamisen, opetuksen, oppilaitoksen muun toiminnan, kestäväen kehityksen ja oppilaitoksen turvallisuuden. Auditoinneissa voidaan yhdistää useamman kuin yhden standardin käyttöä (esim. ISO 9001, ISO 14001; OHSAS 18001) ja arvioinnit voivat kohdistua asiakkuuksiin, palveluihin, prosesseihin ja valittuihin aiheisiin tai toimintaan liittyviin erityisvaatimuksiin. Tavoitteena on, että oppilaitos tekee auditointeja suunnitelluin aikavälein, jotta se tietää, onko toiminta ennalta tehtyjen suunnitelmien, kansainvälisen standardin ja organisaation itsensä asettamien vaatimusten mukaista ja onko se vaikuttavasti toteutettu ja ylläpidetty. "Auditointi on prosessi, jossa selvitetään, miten organisaation strategiat, säännöt, laatupolitiikka, menettelytapaohjeet ja vaatimukset toteutuvat käytännössä. Prosessi on luonteeltaan järjestelmällinen, riippumaton ja dokumentoitu. Prosessin tulokset perustuvat jäljitettävissä ja todennettavissa oleviin näyttöihin." (ISO 9001:2008)

Sisäiset auditoinnit tulee toteuttaa suunniteltujen järjestelyjen ja organisaation itsensä laatujärjestelmälle sekä toiminnalleen asettamien vaatimusten mukaisesti ja ne tulee toteuttaa vaikuttavasti, objektiivisesti ja tasapuolisesti. Sisäistä auditointia voivat tehdä vain siihen pätevöityneet henkilöt. Sisäisen auditoinnin pätevyys tarkoittaa tietopuolista laadunhallinnan perusosaamista, auditointiperiaatteiden ja -menetelmien hallintaa sekä eettisten periaatteiden noudattamista. (ISO 19011:2002)

Auditoinnista tulee laatia menettelyohje (dokumentoitu tapa toimia) ja oppilaitoksen johdon tehtävänä on laatia ohjelma, miten se aikoo toteuttaa sisäisiä auditointeja pidemmällä aikavälillä. Tavallisesti ohjelma kattaa 3 vuotta (sama aikaväli kuin ulkoisessa auditoinnissa, sertifiointin voimassaoloaika). Auditointisuunnitelmassa on määritetään tarkemmin auditoitavat osa-alueet, vastuuhenkilöt, auditointijat, teema / aiheet, auditointiin osallistuvat, auditoinnissa käytettävät dokumentit ja tallenteet sekä yhdessä sovittu auditoinnin ajankohta. Auditointisuunnitelma (toimintasuunnitelman osana) on koko henkilöstön tiedossa. Johdon tehtävänä on varmistaa, että auditoinnit voidaan toteuttaa suunnitelman mukaisesti. Auditointisuunnitelma perustuu auditointiohjelmaan ja se voi olla osa toimintasuunnitelmaa tai sen liitteenä. (Antila, 2012).

Auditointijat vastaavat auditoinnin toteuttamisesta ohjelman mukaan ja kokoavat tietoa (auditoinnin toimeksiannon mukaisesti) mm. havainnoimalla, haastatteleamalla ja asiakirjoihin perehtymällä sekä raportoivat ja kertovat arviointitiedot sovitulla tavalla.

Yleisesti tulosten kirjaamisessa on huomioitava, että asiat ovat koko henkilöstölle avoimia. Havainnot eivät saa kohdistua henkilöön vaan niissä tulee arvioida asian toteutumista suhteessa vaatimuksiin tai dokumentaatioon. Havainnon kirjaamisen tarkoituksena on tunnistaa / nostaa asia tarkasteluun ja perustella se näytöllä. Puutteiden osalta auditointijat eivät anna ohjeita tai viitteitä siitä, miten asia tulisi korjata, vaan luottavat kohteen omaan / johdon harkintaan ja sen mukaiseen toimintaan.

Auditointialueesta vastuussa olevan johdon tulee varmistaa, että kaikki korjaukset ja korjaavat toimenpiteet, joilla havaitut poikkeamat ja niiden syyt voidaan poistaa, suoritetaan ilman aiheutonta viivettä. Seurantatoimenpiteisiin tulee sisällyttää suoritettujen toimenpiteiden todentaminen ja todentamisen tuloksista raportointi. (ISO: 9001:2008, 8.5.2)

Itsearviointi

Oppilaitokset voivat toteuttaa itsearviointia monin eri tavoin. Myös itsearvioinneissa voidaan käyttää apuna em. laadunhallinnan standardeja (ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 tai näiden uudistuvia versioita 2015), laatupalkintomalleja (EFQM, CAF), OPH:n vertaisarvioinnin laatuksiteerejä tai laadunhallintasuosituksia. Kriteereihin perustuvat itsearviointit tarjoavat kokonaisvaltaisen viitekehityksen, jonka avulla oppilaitos voi seurata oman toimintansa kehittymistä ja kohdentaa oppilaitosten välistä vertailukehittämistä. Kohdenne- tut itsearviointit ovat myös osa vertaisarviointeja.

Tärkeää kuitenkin on, että itsearviointit on kytketty oppilaitoksessa laadunkehittämisen suunnitelmiin. Oppilaitoksen johdon on tällöin tehtävä valinnat, mitä tietoa itsearviointilla halutaan saada ja mitä toimintoja tai niiden osa-alueita tullaan arvioimaan. Hyvä suunnitelma sisältää selkeät suunnitelmat siitä mitä ja millä kriteereillä arvioidaan, keitä siihen osallistuu, millä tavalla arviointiin valmistaudutaan ja miten tuloksia hyödynnetään.

Itsearviointin tarkoituksena on yleisesti helpottaa laatujohtamisen menetelmien käyttöä ja tehdä näkyväksi, miten esim. PDCA -kehittämissykliä [PDCA = suunnittele (plan), toteuta (do), arvioi (check), kehitä (act)] käytännössä tukee laadun toteutumista. Yksinkertaisimmillaan tuloksissa voidaan esittää vahvuuksia ja kehittämiskohteita tai arvioida PDCA -syklin mukaista toimintaa näyttöön perustuvana (puuttuva, alkava, kehittyvä, edistynyt tai pisteytyksillä 1-100). Arviointi tapahtuu aina konsensushenkisenä eli tärkeää on, että arvioitavasta asiasta muodostuu arvioinnin tuloksena yhtenäinen näkemys.

Opetushallituksen johdolla kevään 2015 aikana toteutettu ammatillisen koulutuksen itsearviointi mittasi, millä tasolla koulutuksen järjestäjän laadunhallintajärjestelmien taso on, mitkä olivat luodun järjestelmän vahvuudet ja miten sitä tulisi edelleen kehittää. Arviointi perustui Opetus- ja kulttuuriministeriön ja Opetushallituksen ammatilliselle koulutukselle laadittuihin kriteereihin *Toimivan laadunhallintaa ja laadun jatkuvan parantamista tukevan järjestelmän kriteeristö* (OPH 4.11.2014). Kriteerit olivat osa ammatillisen koulutuksen laatustrategian toteuttamista ja ne perustuivat eurooppalaiseen yhteiseen laadunvarmistuksen (EQAVET) viitekehitykseen. Arvioinnissa oppilaitokset arvioivat itse laadunhallintajärjestelmänsä toimivuutta ja sitä

- miten on varmistettu toiminnan laatu (= järjestelmä)
- miten on varmistettu tavoiteltujen tulosten saavuttamisen (=toimivuus)
- miten tavoitteet on saavutettu (=tulokset).

Vertaisarviointi

Oppilaitoksen oman sisäisen arvioinnin lisäksi ja rinnalla voidaan toteuttaa suunnitellusti vertaisarviointia. Toimintasuunnitelman arviointiosuuteen voidaan sisällyttää yhteistyökumppaneiden kanssa arviointiosuudesta laajentavaa arviointia. Vertaisarviointi voidaan liittää arviointisuunnitelmaan niin, että se korvaa esim. jonkin tietyn osa-alueen sisäisen auditoinnin tai henkilöstöllä on mahdollisuus tehdä vertaisarviointi samaa tai samantyyppistä työtä tekevien työhön eri oppilaitoksessa. Myös vertaisarvioijat tulee valmentaa hyvin arviointitehtävään.

Vertaisarviointi on ulkoisen arvioinnin muoto, joka tukee laadun varmistamista ja kehittämistä arvioinnin kohteena olevassa oppilaitoksessa. Taustalla on eurooppalaisen vertaisarvioinnin sertifikaatti *European Peer Review Certificate for VET (Vocational Education and Training)*.

Vertaisarvioijat ovat oppilaitoksen ulkopuolisia henkilöitä, jotka työskentelevät vastaavassa ympäristössä ja ovat arvioitavan aihepiirin asiantuntijoita tai ammattilaisia. Arvioijat ovat riippumattomia ja arvioivat vastaavalla organisaatiosalla olevien henkilöiden toimintaa. Vertaisarvioinnin lähtökohtana on, että arvioinnin kohteena oleva oppilaitos kutsuu arviointiryhmän vierailemaan kohdeoppilaitokseen.

Vertaisarviointi on yksilöiden tai yhteisön kesken tehtävää arviointia, jolle on ominaista selkeiden arvioitavien kohteiden sopiminen ja yleensä vastavuoroisuus. Vertaisarviointi on formatiivinen arviointimenettely (työskentelyn aikana), jolla on välitön, ohjaava ja motivoiva vaikutus. Arvioinnissa saadun palautteen tarkoitus on auttaa prosessissa toimivia saavuttamaan paremmin työlle asetettuja tavoitteita. (Koli & Silander 2002.)

Vertaisarvioinnin tavoitteena on oppia yhdessä, edistää laadun varmistamista ja kehittämistä, lisätä toiminnan läpinäkyvyyttä ja vertailtavuutta sekä edistää yhtäläisiä mahdollisuuksia. Arvioinnin avulla voidaan tunnistaa yhtäläillä vahvuuksia ja hyviä käytäntöjä kuin kehittämiskohteita ja heikkouksia. Samalla arviointi harjaannuttaa osallistujia kriittiseen ja tutkivaan otteeseen toiminnan kehittämisessä.

Vertaisarviointi perustuu arvioitavan kohteen itse laatimaan itsearviointiraporttiin ja sen liitteisiin. Lisäksi paikan päällä tapahtuvaan arviointiin kuuluu havainnointi, haastattelut ja tarkistettavat asiat. Arviointi tulee kohdistua arviointikohteisiin ja kriteereihin, ja näihin perustuen arvioijat tekevät johtopäätökset. Arviointi on konsensus eli arvioijien yhteinen näkemys. Arviointikäynnin jälkeen vertaisarviointiryhmä laatii alustavan luonnoksen arviointiraportista. Raportin rakenteessa noudatetaan samoja termejä kuin itsearviointiraportissa. Raportin alussa on kuivailu kohteesta ja arvioijista. Sisältö laaditaan arviointikohteittain ja raportin tulee sisältää vertaisarvioinnin tulokset (=arvioijien antama arvio tuloksista), vahvuudet ja kehittämiskohdeet eli johtopäätökset (=toteava). Hyvä käytäntö on, että arvioitava taho kommentoi raporttia ennen kuin lopullinen vertaisarviointiraportti kohteelle luovutetaan. Vertaisarvioinnissa suositukset annetaan vain pyynnöstä.

Ulkoinen auditointi

Puolueeton eli kolmannen tahon arviointi tarkoittaa laadunhallintajärjestelmän sertifiointia. Sertifiointi arviointi tuottaa sertifikaatin silloin, kun laadunhallintajärjestelmä täyttää vaatimusstandardin (esim. ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001) vaatimukset ja oppilaitoksen toiminnalleen itse asettamat vaatimukset.

Ulkoinen auditointi käynnistyy sopimuksella valitun (ja akkreditoitun) arviointitahon kanssa. Arviointiin liittyy suunnittelukokous, jossa on aluksi tarkoitus varmistaa, että laadunhallintajärjestelmä täyttää standardin edellyttämät kuvaukset. Tällaisia ovat mm. laatupolitiikka ja laatutavoitteet, dokumentoidut menettelytavat mm. johtamisesta, toiminnan edellyttämistä resursseista, keskeisistä toiminnoista, palveluista ja dokumentaatiosta.

Varsinaisessa sertifiointiarvioinnissa käydään arvioijatahon toimesta läpi laadunhallintajärjestelmän kuvaus ja kuvattu toiminta näytön pohjalta (dokumentoitu näyttö), jotta voidaan varmistua kuvausten ja toiminnan yhdenmukaisuudesta. Arviointikäynti kestää 1-2 päivää ja tarkoittaa käytännössä ennakkoon laaditun ohjelman mukaista asioiden läpikäyntiä, yhteisiä keskusteluja ja eri henkilöstöryhmien haastatteluja. Arvioinnin tulokset kirjataan ulkoisen auditoinnin raportiksi. Tulokset esitetään vahvuuksina ja kehittämiskohteina. Mikäli toiminnassa on huomautettavaa, puutteita tai vaatimusten laiminlyöntejä kirjataan ne poikkeamiksi. Poikkeamat luokitellaan lieviksi ja vakaviksi. Sertifikaattia ei voi saada, mikäli arvioinnissa tulee esille vakavia puutteita. Lieville korjauksille annetaan määräaika ja korjaukset tulee raportoida ja todentaa.

Hyväksytty ulkoinen arviointi tuottaa sertifikaatin, joka on puolueeton tunnustus vaatimusstandardin mukaisesta laadunhallintajärjestelmästä ja -toiminnasta. Tärkeintä kuitenkin on, että sertifioitu järjestelmä tukee ja varmistaa kokonaisvaltaisesti tavoiteltavien asioiden toteutumista.

Sertifiointiarviointi jatkuu vuodesta toiseen seuranta-arviointina ja joka kolmas vuosi sertifikaatti ja sen voimassaolo on arvioitava uudelleen. Arvioinnit tarkoittavat vuosittain suunnitelman mukaista arviointia. Arvioinnin kohteena oleva dokumentaatio lähetetään etukäteen arvioijille tai he saavat tunnukset suoraan oppilaitoksen sähköisiin järjestelmiin. Ennakovalmistautuminen auttaa arviointipäivänä paikan päällä tapahtuvaa arviointia.

Yhteistyö ulkoisen arvioijatahon kanssa rakentaa tärkeän jatkumon, jonka tuella oppilaitos voi hallitusti kehittyä ja säilyttää vahvan otteen laadunkehittämiseen. Sertifikaatti on kansainvälinen tunnustus laadukkaasta työskentelystä ja tärkeä oppilaitoksen näkyvyydelle.

Lähteet:

Antila Mirja (2012). *Kehittämispääoman synty ja rakentuminen strategisessa palvelujen laadunkehittämissä.* Väitöskirja. Johtamiskorkeakoulu, Tampereen yliopisto.

Anttila Pirkko (2007). *Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämissä.* AKATIIMI Oy. Hamina.

Laiho Harri (2014). Tuloksellisuus edellyttää tuloksia. NOVI. Tampereen teknillinen yliopisto.

Koli, H. & Silander, P. 2002. *Oppimisprosessin suunnittelu ja ohjaus.* <http://www.virtuaaliyliopisto.fi>.

Koski Pasi, Anu Järvensivu & Risto Nikkanen (2015). *Organisatoriset käytännöt. yrityksen suorituskyky ja työhyvinvointi – löytyykö yhteyksiä?.* Hallinnon Tutkimuksen Seura. Tammerprint Oy, Helsinki 2014.